

STARÁ PEKÁREŇ

História

Stará pekáreň je výrobnobchodný podnik strednej veľkosti v malej tatranskej obci Nová Lesná, vzdialený asi 10 km od okresného mesta Poprad. Je to súkromná firma, podľa právnej formy podnik jednotlivca. Majitelia Novák a Sičko, obaja vyučení pekári, kúpili tento asi 50 ročný podnik ako tzv. "starú pekáreň", už niekoľko rokov nefunkčnú, za 196.000,- Sk. Podnik kúpili aj s pozemkom, hodnota ktorého nebola zahrnutá v cene "starej pekárne", 7.1.1993 za vlastný kapitál. Rozhodli sa obnoviť v ňom pekárenskú činnosť.

Rekonštrukcia budovy trvala tri mesiace. Pozostávala zo stavebných, inštalačných, vodárenských, plynárenských, kanalizačných a iných opráv budovy a rekonštrukčných úprav pekárenskej pece. Tieto opravy si vyžiadali 208.000,- Sk.

Na začiatok prevádzky si potrebovali požičať v banke. Noví majitelia z úveru nakúpili dostatočné zásoby surovín potrebných na výrobu, zabezpečili si budúce dodávky, prijali kvalifikované sily a v máji 1993 začali prevádzku pekárne. Požičané finančné prostriedky začali splácať až v roku 1995 pri 19,5 % ročnom zúročení. Majitelia nemali v úmysle rozširovať výrobnú kapacitu Starej pekárne, ale všetok prípadný zisk použili na osobnú spotrebu.

Trh

Oblasť Vysokých Tatier, najvýznamnejšieho strediska cestovného ruchu na Slovensku, nemala donedávna dostatočne vybudovanú sieť obchodu pre potreby obyvateľov, ani pre potreby návštevníkov Tatier. Situácia bola nepriaznivá najmä cez vyvrcholenie turistického sezóny (leto, zima). Osobitne sa to vzťahuje na obchodnú sieť potravín a zvlášť chleba. Chlieb sa distribuoval zo štátnej výroby vo Svite vzdialenej asi 8 km od okresného mesta Poprad a asi 18 km od Novej Lesnej. Bol to jediný konkurent. Zásobovanie malo časté poruchy – najmä v ranných hodinách (keď turisti odchádzali na výlet) a v neskorých hodinách (keď sa vracali). Toto sa týkalo celej tatranskej oblasti a osobitne Novej Lesnej, kde v čase turistického sezóny stúpne počet obyvateľov cca o 700 návštevníkov. Sortiment pekárnských výrobkov bol obmedzený (chlieb, rožky). Bola tu medzera na trhu, ktorú podnikatelia využili. Bolo im známe, že ich výrobky musia byť kvalitnejšie ako konkurenčné.

Z hľadiska dodávok surovín a aj odbytu výrobkov by bolo bývalo najvhodnejšie umiestniť pekáreň v mieste koncentrovaného dopytu, t.j. v meste. Pekáreň v Novej Lesnej riešila tento problém rozvozom chleba vlastnými dopravnými prostriedkami do predajní v meste podľa objednávok. Cena chleba nepresahovala cenu konkurenčných výrobkov. Chlieb sa stal obľúbený v týchto skupinách odberateľov:

- podniky a organizácie (hotely, detské ozdravnice, ZŠ, niektoré predajne potravín) – tieto organizácie si zabezpečili vlastnú dopravu,
- zákazníkov tvorili obyvatelia obce a návštevníci Tatier.

Pri pekárni bola zariadená aj malá predajňa otvorená od skorých ranných do neskorých večerných hodín a vždy bolo možné v nej dostať čerstvý a teplý chlieb. Majitelia pristúpili aj k zavedeniu doplnkovej činnosti – výrobe slaného pečiva (bosniakov). Mali veľký úspech. Bosniaky neboli náročné na prípravu a prinášali pekárni väčší zisk. Konkurenciu predčili nápadom aj kvalitou tovaru. Firma si vytvorila dobré meno a mala zabezpečený odbyt. Vo všeobecnosti firma získala stabilný podiel na trhu, rozšírila výrobu o nový výrobok, nastal rast s výraznou sezónnosťou v letných mesiacoch. Za poldruharočnú činnosť skutočný zisk presahoval predpokladanú úroveň.

Na sklonku roku 1994 trh bol ešte stále nenasýtený, no vtedy sa na trhu objavili zahraničné výkonné pekárne (francúzske, španielske, rakúske) a tieto malokapacitné pekárne pokryli celý zvyšok trhu. V roku 1995 do okresného mesta Poprad (najvýznamnejšie obchodné a výrobné centrum celej tatranskej oblasti) boli situované:

- dve nové pekárne v centre mesta ponúkajúce veľmi výhodne široký sortiment za cenu na priemernej úrovni,
- ďalšie pekárne na sídliskách,
- ďalšie pekárne v okrajových častiach mesta.

Tieto malokapacitné pekárne plne pokryli kapacitu mesta.

Ďalšie tri pekárne sa otvorili vo Svite a ďalšie tri pekárne 7 km východne od Novej Lesnej. Na konci roku 1995 pracovalo už v okrese Poprad 14 pekární. Aj firma Stará pekáreň pracovala ako prv, avšak začala strácať niektorých svojich zákazníkov, ktorí uspokojovali svoje potreby priamo od novovzniknutých prevádzkárni, kde navyše nebolo nutné objednať chlieb deň vopred ako v Starej pekárni a znášať "opotrebenie" chleba dopravou, resp. vznik nákladov spojených s dopravou.

Postavenie firmy Stará pekáreň na trhu pekárenských výrobkov v regióne Vysokých Tatier v roku 1994 bolo nasledovné:

Výrobca	Trhová kapacita v kg za rok	Trhový potenciál v kg	Trhový podiel k najväčšiemu konkurentovi	Trhový podiel	Trhový podiel pri rovnomernom rozdelení trh. deficitu
Stará pekáreň	173 000	-			200 000 =
Alex s.r.o	57 000	-			90 000 =
Nicol s.r.o.	50 000	-			80 000 =
Calipo s.r.o.	180 000	-			210 000 =
Bero s.r.o.	40 000	-			70 000 =
Spolu	500 000	650 000		100 % = =500 000kg	100% = 650 000 kg

Úloha: Vypočítajte nasýtenosť trhu v roku 1994 v % a kilogramoch.

Úloha: Vypočítajte zmenu trhového podielu ak dôjde k prerozdeleniu a využitiu trhového potenciálu firmami, tak ako je to uvedené v tabuľke č.1 (rovnomerné rozdelenie trhového deficitu).

Situácia

Analýza ekonomických výsledkov za roky 1993 a 1994. Na sklonku rokov 1993/94 bol v nákladovej oblasti zaznamenaný značný pohyb cenových relácií v položkách materiál, palivo a energia. Všetky komponenty materiálu potrebného na výrobu chleba zaznamenali zvýšenie cien v priemere o 42,5 % v priebehu jedného roka. Táto skutočnosť mala vplyv na zmenu cien chleba. Cena chleba bola stanovená pôvodne na 15 Sk za 1 kg. Zvýšenie vstupov zmenilo vykalkulovanú cenu na 18,60 Sk za kilogram. Majitelia sa však rozhodli zvýšiť cenu len o 3,- Sk, aby sa priblížili cene najväčšieho konkurenta a aby mu tak mohli úspešne konkurovať. Bola to súčasť ich stratégie. Zostávajúci rozdiel 0,60 Sk mal byť dočasný a predstavoval vlastne zníženie zisku do času, kým by boli realizované úsporné zámery v správnej réžii.

Úloha: Vypočítajte a do tabuliek doplňte chýbajúce ukazovatele.

Vyhodnoťte vývoj situácie v podniku v rokoch 1993 a 1994.

Vývoj ekonomických ukazovateľov Starej pekárne v rokoch 1993 a 1994.

	1993	1994
Realizovaný objem produkcie (v kg)	140 000	
Cena za 1 kg	15,00	18,00
Tržby z predaja v Sk		
Celkové náklady	1 453 000	2 230 000
Hrubý zisk		
Čistý zisk		
Hrubá rentabilita tržieb		
Čistá rentabilita tržieb		

	1993	1994
Vlastný kapitál v Sk		
Cudzí kapitál v Sk	1 500 000	
Zúročenie		
Celkový kapitál		
Rentabilita vlastného kapitálu		
Rentabilita celkového kapitálu		
Ročné úroky		

Výroba, využitie kapacity. V súčte všetkých technologických operácií je za jednu smenu možné vyprodukovať max. 400 kg chleba. Pri ročnom počte 260 pracovných dní a pri práci na dve smeny je to 208 000 kg chleba (260 x 400 x 2).

Úloha: Vypočítajte využitie výrobnnej kapacity v roku 1993, 1994 a pri maximálnom využití kapacity (v %).

Úloha Vypočítajte dennú produktivitu práce na jedného pracovníka v rokoch 1993, 1994 a pri maximálnom využití kapacity, ak v pekárni pracujú 4 pracovníci na dve smeny.

Vybrané ekonomické ukazovatele v roku 1995

V roku 1995 vďaka makroekonomickým ukazovateľom (pomerne nízka inflácia a stabilizované ceny poľnohospodárskych produktov) a zosilnenej konkurencii nebolo možné zvyšovať kilogramovú cenu chleba. Napriek tomu Starej pekárni vzrástli náklady na prevádzku (zvýšenie miezd, zvýšenie ceny benzínu a spotrebného materiálu). Výsledok jej činnosti a pohybu na trhu je zobrazený v nasledujúcej tabuľke:

	Stará pekáreň	Alex + Nicol	Calipo	Bero
Objem realiz. produkcie (v kg)	170 000	200 000	180 000	☺
Jednotková cena (v Sk)	18,00	18,00	18,10	☺
Celkové náklady	3 354 000	3 080 00	1 420 000	☺
Celkové tržby				☺
Hospodársky výsledok				☺

☺ Firma bola v roku 1995 odkúpená výrobcom v Poprade a došlo k zmene v orientácii podniku na podnik v oblasti služieb cestovného ruchu.

Záver

Na konci roku 1995 sa vlastníci Starej pekárne v Tatranskej Lesnej rozhodli skončiť s podnikaním v tejto oblasti. Po dlhom rozhodovaní vybrali tri stratégie, na ktoré sa chceli postupne zamerať:

- Predať celý objekt za 1,- Sk s tým, že nový majiteľ prevezme všetky záväzky.
- Predať celý objekt za 1.000.000,- Sk bez záväzkov pre nového majiteľa.
- Zmeniť predmet podnikania (podobne ako pekáreň Bero) na zriadenie súkromného penziónu čo by si vyžiadalo ďalšie investície v objeme cca 1.500.000 Sk.

Úlohy:

1. Rozdiskutujte príčiny zániku Starej pekárne.
2. Domnievate sa, že firma zvolila zlú stratégiu, keď sa rozhodla zrušiť pekáreň? Považovali by ste za správnejšie, aby si za tejto situácie zvolila za cieľ prežitie a dočasnú stratu? Prečo?
3. Ktorú z uvedených stratégií by ste považovali za prioritnú na mieste majiteľov? Prečo?
4. Požičali by ste majiteľom ďalších 1.500.000,- Sk na nový projekt, ak by ste boli na mieste rovnakej banky?